ESTIMATES

Canadian Centre for Management Development

2001-2002
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before 1 March.

Part III – Departmental Expenditure Plans which is divided into two components:

(1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before 31 March and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

(2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the Minister of Public Works and Government Services, 2001

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing (PWGSC)
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: 1-800-635-7943
Internet site: http://publications.pwgsc.gc.ca

Catalogue No. BT31-2/2002-III-90

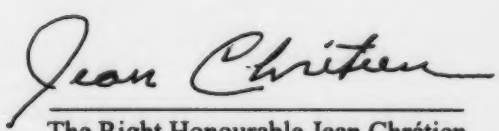
ISBN 0-660-61514-2

101-05591/

Canadian Centre for Management Development

2001-2002 Estimates

Report on Plans and Priorities



The Right Honourable Jean Chrétien
Prime Minister of Canada

Table of Contents

Section I: Messages **1**
Minister's Message 1
Management Representation Statement 2

Section II: Departmental Overview **3**
2.1 What's New 3
2.2 Mandate, Roles and Responsibilities 3
2.3 Departmental/Program Objectives 5
2.4 Planning Context 5
2.5 Departmental Planned Spending 13

Section III: Departmental Plans, Results Activities and Resources **14**
3.1 Business Line Details 14
3.2 Key Results Commitments, Planned Results, Related Activities and Resources 16

Section IV: Joint Initiatives **26**
4.1 Horizontal Initiatives 26
4.2 Collective Initiatives 26

Section V: Financial Information **29**
Table 5.1: Summary of Transfer Payments 29
Table 5.2: Source of Respendable and Non-Respendable Revenue 29
Table 5.3: Net Cost of Program for the Estimates Year 30

Section I: Messages

Minister's Message

The world is in the midst of an unprecedented transformation from an industrial-based to a knowledge-based economy and society. Just as this transformation is changing the way we do business, the way we communicate and the way we live, so too it is changing the way the Public Service serves Canada and Canadians.

To stay at the leading edge, to remain relevant to the needs of Canada and Canadians and to maintain the trust of those it serves, the Public Service of Canada is increasingly becoming a knowledge-based organization. It must be adept at continually improving its performance through new ideas, knowledge and insight. It must be recognized for its sustained commitment to people – to their knowledge, know-how and creativity. It must invest in their lifelong learning. In a word, it must become a learning organization.

The Canadian Centre for Management Development is well positioned to assist in creating a learning culture in the Public Service of Canada. It is the only legally mandated institution dedicated to serving the training, development and learning needs of managers. It is committed to becoming a world-class centre of excellence in governance, public sector management, leadership and learning. It is dedicated to preparing Public Service managers to meet the challenges they face in leading, managing and offering the best possible policy advice and service to Canada and Canadians in the knowledge age.

As the Public Service of Canada strives to attract and retain its fair share of talent, the demand for training, development and learning will grow and intensify. This signals a challenging time for the Canadian Centre for Management Development.

I am pleased to present the Centre's Report on Plans and Priorities for the period 2001-2002 to 2003-2004.

Management Representation Statement

MANAGEMENT REPRESENTATION/DÉCLARATION DE LA DIRECTION
Report on Plans and Priorities 2001-2002/Rapport sur les plans et les priorités de 2001-2002

I submit, for tabling in Parliament, the 2001–2002 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Centre for Management Development.

To the best of my knowledge, the information:

- accurately portrays the mandate, priorities, strategies and planned results of the Canadian Centre for Management Development;
- is consistent with the disclosure principles contained in the *Guidelines for Preparing a Report on Plans and Priorities;*
- is comprehensive and accurate;
- is based on sound underlying departmental information and management systems.

I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP's production.

The Planning and Reporting Accountability Structure (PRAS) on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Je présente, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2001–2002 du Centre canadien de gestion.

À ma connaissance, les renseignements :

- décrivent fidèlement le mandat, les plans, les priorités, les stratégies et les résultats escomptés du Centre canadien de gestion;
- sont conformes aux principes de divulgation de l'information énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités;*
- sont complets et exacts;
- sont fondés sur de bons systèmes d'in.formation et de gestion sous-jacents.

Je suis satisfaite des méthodes et des procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.

Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) sur laquelle s'appuie le document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Name/Nom :

Date Feb 12 2001

Section II: Departmental Overview

2.1 What's New

In order to have the structure and flexibility it needs to effectively achieve its mandate, the Planning, Reporting and Accountability Structure for the Canadian Centre for Management Development (CCMD) has been reduced from four business lines to one. This will better ensure that all CCMD programs and services are working together to create a learning culture in the Public Service, build the capacity of the Public Service management community and support the training, development and learning needs of Public Service managers.

2.2 Mandate, Roles and Responsibilities

The Canadian Centre for Management Development (CCMD) was officially established by an Act of Parliament (i.e., Bill C-34) on December 1, 1991.

CCMD has a broad mandate to support the management development needs of public service managers. The following seven objectives were legislated for CCMD in Section 4 of the CCMD Act:

1. to encourage pride and excellence in the management of the Public Service and to foster among Public Service managers a sense of the purpose, values and traditions of the Public Service;

2. to help ensure that managers in the Public Service have the analytical, creative, advisory, administrative and other managerial skills and knowledge necessary to develop and implement policy, respond to change (including changes in the social, cultural, racial and linguistic character of Canadian society), and manage government programs, services and personnel efficiently, effectively and equitably;

3. to help managers in the Public Service develop a successful cooperative relationship with staff members at all levels through leadership, motivation, effective internal communications and the encouragement of innovation, skills development and high-quality service to the public;

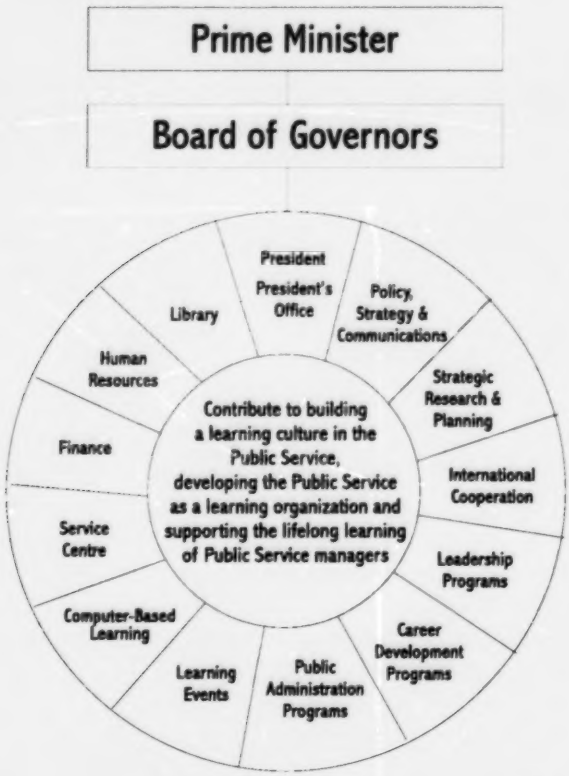
4. to develop within the Public Service, and to attract to the Public Service, through the Centre's programs and studies, persons who are of high calibre and who reflect the diversity of Canadian society, and to support their growth and development as public sector managers committed to the service of Canada;

5. to formulate and provide training, orientation and development programs for managers in the public sector and particularly for senior managers in the Public Service;

6. to study and conduct research into the theory and practice of public sector management; and

7. to encourage a greater awareness in Canada of issues related to public sector management and the role and functions of government and to involve a broad range of individuals and institutions in the Centre's pursuit of excellence in public administration.

CCMD carries out this mandate through the following organization structure:



2.3 Departmental/Program Objectives

CCMD's objective is to build the intellectual capital of the Public Service in domains such as governance, public sector management, learning and leadership and, transfer this knowledge to Public Service managers to build the capacity of the Public Service management community and support the learning needs of Public Service managers.

2.4 Planning Context

The Public Service-Wide Context

The world is in the midst of an unprecedented transformation from an industrial-based economy and society to a knowledge-based economy and society. The Government of Canada has recognized that in the knowledge age, the most important investment a country can make is in its people. It has recognized the importance of investing in education, innovation and lifelong learning. Human capital is to the knowledge age what physical capital was to the industrial age. It is in this context that the Public Service will be called upon to fulfill its mission as a national institution serving Canada and Canadians, while maintaining the trust of those it serves.

To stay at the leading edge and remain relevant to the needs of Canada and Canadians, the Public Service, as an institution, must be able to attract and retain *its fair share of talent*, in an increasingly competitive and highly mobile labour market. To do this, it must be recognized for its sustained commitment to people – their knowledge, know-how and creativity. It must invest in their *lifelong learning.* It must recognize that there is a mutual obligation – an obligation on the part of employees to take charge of their own professional development and on the part of the organization to offer an environment that is conducive to learning.

At present, not enough is known about the investment that the Public Service of Canada makes in its people or the impact it is having. Public Service-wide systems to capture learning activities and expenditures and methods of evaluating outcomes are not sufficiently developed. However, one measure of whether an organization is maintaining and upgrading its human capital is its *investments in training.* While a lack of common definitions may make comparisons difficult, *there is early evidence that spending on training in the Public Service may be lagging behind other employers in Canada and abroad.*

For instance, data from the 1999-2000 Public Accounts of Canada shows that *0.97 percent of the federal salary budget is dedicated to training and education services, including expenditures on official languages training.* By comparison:

- An American Society for Training and Development (ASTD) study indicates that *U.S. companies* categorized as "Training Investment Leaders" spend on average 3.6 percent of payroll on employee training. (Source: The 2000 ASTD State of the Industry Report)

- A Conference Board of Canada report shows that *Canadian organizations* spend an average of 1.6 percent of payroll on training and development and that the financial services sector leads other sectors at 2.7 percent. According to the Conference Board, "Canadian survey respondents reported lower per capita expenditures on training than respondents in the United States, Europe and Asia-Pacific countries." (Source: Conference Board of Canada 1999 Outlook on Training and Development)

- A British Columbia Auditor General Study in 1999, states that in France, 3.8 percent of the salary budget is devoted to civil servant training under a labour-management agreement on continuing education. Ireland targets 3 percent of its public service payroll to training and development. (Source: Auditor General of British Columbia, 1999/2000 Report 3: Maintaining Human Capital in the British Columbia Public Service: The Role of Training and Development)

- Singapore guarantees 12.5 days of training per year to its public service employees. (Source: Public Service for the 21st Century, (PS21), Innovation and Learning, www.gov.sg.ps21)

At the same time, *the learning needs of the Public Service management cadre is growing* and, over the next ten years, will be greater than it has been since at least the early 1970s. To understand why, one only needs to look at:

- Who will be the Public Service managers of the future?

- What will the Public Service managers of the future be called upon to do?

A. Who Will Be the Public Service Managers of the Future?

We know that 80 percent of the executive cadre will be eligible to retire by 2010 and that feeder groups to the executive category face similar retirement rates. Efforts to better reflect diversity in the Public Service will increase the pace of external recruitment and transform the composition of the management cadre.

This means that:

- People will move more quickly through the ranks. Because public servants moving to the management and executive cadres from within will *move up faster than before* and may have to skip several levels, they will not have the years of preparation and experience of their predecessors. They may have absorbed most of the basic knowledge they will need, but will not have acquired all the *know-how* – such as managing people, financial resources, information, consultations and core business processes – that they will need to be a credible manager and leader and that the growing complexity of their task will require.

- Replenishment will not come wholly from within. The Public Service will consist of increasing numbers of employees who will move in and out of the Public Service over the course of their career. *Recruits from external sources* will have a *knowledge gap* in terms of familiarity with Public Service in areas where there is a need for common knowledge – in particular in the areas of Public Service values and ethics, but also understanding public service-wide systems, processes, practices and priorities.

- A higher proportion of recruits will be drawn from culturally and ethnically diverse backgrounds. The commitment to a *more diverse Public Service* will create additional challenges, including preparing the Public Service to *work and serve in a multi-cultural environment* and preparing managers to create an environment *supportive of cultural diversity*.

- As the Public Service evolves from an institution built around job security to an *institution built around employability* a deliberate human resource development strategy will be needed to maintain and upgrade the skills and competencies of its workforce. This need will be compounded by the fact that managers will move in and out of the Public Service and will, as well, need to be supported in managing contingent employees, who will move in and out. What the Public Service will have to offer is not security in exchange for loyalty but learning and capacity building in exchange of contribution to mission.

B. <u>What Will Public Service Managers of the Future Be Doing?</u>

Public service managers will serve in a very different environment than their predecessors. The knowledge intensity of their work will continue to increase, they will be called upon to create an environment that attracts, retains and gets the best out of highly skilled and highly mobile knowledge workers, they will need to master and exploit the full potential of modern technologies. In fact, it is already happening.

The *nature of work* is changing :

- Employment growth in Canada in the 1990's has been led by workers with a post secondary degree/diploma in all sectors of the economy – while the employability of low skilled workers has been declining. Between 1990 and 1998, two million new jobs were created in Canada for high school and university graduates, while one million jobs requiring only elementary school education disappeared.

- In the Public Service, the *knowledge intensity of work has increased at every level* – public service work is increasingly about creating, using and brokering knowledge. Our support staff have become experts in informatics and communications technologies, our regulatory functions require discretion and judgement, our officers have become advisors, conflict managers and mediators and our managers have become consensus builders. Whereas ten years ago, 60 percent of the public service was composed of blue collar workers, today 60 percent of the public service is composed of knowledge workers – and their talent is in great demand.

- Work is becoming increasingly complex. Once organized around well-defined predictable tasks, it is now focused on challenges and achieving broad results as more predictable and repetitive functions have been eliminated, contracted out, privatized or turned over to third parties.

The *workplace* is changing:

- The organization of work is moving from individual responsibility to *team responsibility* and accountability, from vertical structures to networks, from single centres of power to multiple centres of power.

- The *policy and service delivery functions are converging* as services provided by the public sector become more intangible and knowledge based – requiring skills such as strategic advice, rigorous analysis and judicious counsel – skills previously regarded as policy skills.

- *Technology* has entered into virtually every facet of the workplace – there is more of it and it is more available. Computer literacy is increasingly a job requirement at all levels.

- *Employees expectations* are changing from job security to employability and more temporary attachment to the job, provided the work is challenging and they have an opportunity to grow and develop.

- A growing portion of work (policy and service delivery) is done through networks and teams. Service delivery is focused on the needs of citizens rather than the organization providing the service. Policy issues are increasingly interdependent and are no longer compartmentalized along institutional lines. *Managing networks* is as key as managing vertical structures.

Citizens expectations are changing. Citizens are *better connected*, better informed and they expect to have a say in the decisions that will affect them most. They have *high service expectations* - they want to be served on their terms, according to their needs.

This means that Public Service managers will require *new, or enhanced, skills to operate effectively in the knowledge age*:

- They will deal with issues of *greater complexity*.
- They will need to know how to manage knowledge, innovation, experimentation and risk *in a public sector context* and in accordance with *public sector values*.
- Quality of service will require making decisions in a fast paced environment, while *relying more on judgement, values and general principles* rather than manuals, procedures and guidelines.
- They will be expected to *manage multi-cultural teams* and manage in a cross-cultural environment.
- They will need to *master the use of modern technologies*.
- They must be skilled at *managing networks and teams* of skilled workers and be flexible and adaptable in dealing with non-hierarchical structures.
- Conflict resolution, consensus-building and communications skills will be *essential management tools*.
- They will need to become lifelong learners.

All of this signals that the context within which CCMD will carry out its mandate will be significantly different than it has been in the past. The demand for training, development and learning will grow over the planning period. The pressure on the Public Service to respond to this demand will become increasingly intense as it works to attract and retain its fair share of talent in a knowledge economy and society, where human capital is an organization's key asset.

The CCMD Context

The Canadian Centre for Management Development was created in 1991 as the corporate centre responsible for the training and development of Public Service managers. It is the only legally mandated institution dedicated to supporting the training, development and learning needs of Public Service managers. Accordingly, CCMD plays an important role in supporting Public Service managers at all levels to meet the challenges they face in leading, managing, and offering the best possible service and policy advice to Canada and Canadians in the knowledge age.

A. CCMD Funding

CCMD has three sources of funds:

- core funding
- earmarked funding for corporate priorities
- cost recovery

When CCMD was created it received *core funding* of $10 million, based on a formula of $2,000 for each member of the management category, in order to meet the core learning needs of Public Service managers. Despite an increase in the size of the management categories over time, budget reductions over the years have reduced this funding to $7.1 million today.

CCMD also receives earmarked funds tied to specific corporate priorities:

- Central funding is provided to CCMD to pay for the educational component of corporate management development programs such as the Management Trainee Program, the Career Assignment Program and the Accelerated Executive Development Program.

- From time to time, central funding is provided to address other corporate priorities on a short term basis. For example, over the past year CCMD has accessed funding to support courses on aboriginal issues (Employment Equity Positive Measures Program Intervention Fund) and diversity (Employment Equity Embracing Change Support Fund) and for a secretariat to support the Partnership for International Cooperation, on a pilot-project basis.

Beyond its core and earmarked funding, CCMD relies on *cost recovery* through fees charged to departments, agencies and other users.

CCMD uses cost recovery to:

- Help close the gap between the corporate learning needs of managers and the corporate funding provided.

- Allow for the provision of courses and events that go beyond identified corporate needs but are of benefit to departments and managers.

- Provide a mechanism to assess the support, interest and demand for its products and services and provide a benchmark against external providers.

CCMD's increasing dependance on cost recovery is acting as a barrier to access training, development and learning by Public Service managers, in particular managers in the regions and middle managers.

B. CCMD Refinancing and Facility Expansion

In June 1999, the CCMD Board of Governors, which is "responsible for the conduct and management of the affairs of the Centre", recognized that there has been a significant and growing gap between CCMD's programs and activities and its mandate. Over time, CCMD had scoped down its learning activities to focus mainly on executives, rather than the broader clientele of Public Service managers at all levels. The current pace of change in the Public Service and the demographic reality would suggest that the most pressing needs are now with managers below the executive group. The Board of Governors supported a pragmatic, step-by-step approach to building partnerships and expanding the reach of CCMD programming. It endorsed the general orientation of CCMD to become a management centre open to federal public service managers and present in the lives of federal public service managers in all departments and all regions.

One year later, in June 2000, the Board of Governors noted the significant progress that had been made, within existing reference levels, to meet the goals it had set a year earlier to serve managers in all regions. The number of course offerings and participants had more than doubled. Regional offerings were up from 7 percent to 27 percent of total offerings. Participation in learning events was expected to increase by over 75 percent. The Board of Governors recognized that CCMD had reached the limit of what it could do within existing resources. It agreed on the need for refinancing and encouraged CCMD to pursue refinancing options.

The CCMD Board of Governors, at its June 1999 meeting, also noted that to properly function as a learning centre, CCMD needs modern tools of the trade, which includes modern, state of the art training facilities. It noted that CCMD lacked many of the modern facilities it needs to accommodate new programming and learning approaches,

mainly special purpose space for courses and events. In particular, it does not have space such as an amphitheatre, computer labs or distance learning rooms. Renting space in the current market environment has often not proven feasible. Furthermore, renting space affects the fee structure of courses and events thus increasing costs to users and creating a barrier to learning.

CCMD has undertaken work with Public Works and Government Services Canada to explore options which would preserve the efficiency benefits of a single campus, maintain a central location that is critical to attendance and address the problem in a reasonable time.

CCMD is continuing to work on a refinancing strategy to address these issues.

C. Five Year Review

The year 2001 marks the tenth anniversary of the coming into force of the *Canadian Centre for Management Development Act*. As is required under the Act, CCMD will prepare its second five-year review for tabling in Parliament this year. This will provide an opportunity to further engage Parliamentarians on the progress that CCMD has made over the past five years in achieving its mandate and its directions for the future.

2.5 Departmental Planned Spending

Departmental Planned Spending

(thousands of dollars)	Forecast Spending 2000-2001*	**Planned Spending 2001-2002**	Planned Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004
Budgetary Main Estimates (gross)	18,969.0	**20,125.0**	20,199.0	19,137.0
Non-Budgetary Main Estimates (gross)	0	**0**	0	0
Less: Respendable revenue	0	**0**	0	0
Total Main Estimates	18,969.0	**20,125.0**	20,199.0	19,137.0
Adjustments**	4,916.8	**0**	0	0
Net Planned Spending	23,885.8	**20,125.0**	20,199.0	19,137.0
Less: Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund pursuant to Section 29.1 (1) of the *Financial Administration Act* ***	5,800.0	**6,543.0**	6,543.0	6,143.0
Plus: Cost of services received without charge	1,751.0	**1,819.9**	1,819.5	1,791.8
Net cost of Program	19,836.8	**15,401.9**	15,475.5	14,785.8

Full Time Equivalents	131	**163**	163	163

Note: Totals include contributions to employee benefit plans.

* Reflects the best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

** Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates and are to include Budget initiatives, Supplementary Estimates, adjustments to revenues, etc.

*** This amount can be spent only upon earning of the equivalent amount in revenue.

Section III: Departmental Plans, Results Activities and Resources

3.1 Business Line Details

The Canadian Centre for Management Development business line contributes to the development of the Public Service as a learning organization and to the lifelong learning of Public Service managers.

Business Line Objective

CCMD's objective is to build the intellectual capital of the Public Service in domains such as governance, public sector management, learning and leadership and, transfer this knowledge to Public Service managers to build the capacity of the Public Service management community and support the learning needs of Public Service managers.

Business Line Description

CCMD contributes to the Public Service learning agenda and to helping the Public Service become a learning organization, committed to lifelong learning. It brings together Public Service managers, academics and leading thinkers to study, debate and conduct long-term and action research into current and emerging governance, public sector management, learning and leadership issues. It contributes to improving the knowledge of best practices from Canada and around the world, offers a single window to countries and international organizations seeking access to Canadian public sector knowledge and know-how, and carries out corporately-funded federal international cooperation activities on a pilot project basis. It provides training courses designed to help Public Service managers develop the leadership skills and acquire the knowledge and know-how they need to serve in the knowledge age. It offers training programs to support career and community development, learning events to help managers share and exchange in real time and deepen their understanding of issues and computer-based learning to support self-learning, knowledge sharing and learning networks. CCMD operates as a service centre through which Public Service managers can become a vibrant management community.

3.2 Key Results Commitments, Planned Results, Related Activities and Resources

Key Results Commitments

To provide Canadians with a world-class centre of expertise in domains such as governance, public sector management, learning and leadership.

Planned Results

CCMD will continue its efforts to become a world-class centre of expertise in governance, public sector management, learning and leadership.

Longer-term Research

Long-term research will continue to focus on governance and public sector management. Beginning in 2001-2002, a second phase of research will examine specific issues flowing from the four themes identified and approved by the CCMD Board of Governors last year:

- The first theme examines the concept of citizenship and the changing relationship between citizens and the State as a result of globalization, value pluralism, diversity and changing expectations about the role of government. It will also explore the impact of public consultation and citizen engagement policies and processes.

- The second theme focuses on democratic institutions. It will address, among other factors, the impacts of information technology on governance.

- The third theme will explore the changing role of government in the future. It will delve into the role of government in the knowledge age.

- The fourth theme will attempt to anticipate future public service reform. It will address the primary challenge of transforming the public service into a learning organization that is better able to serve in the knowledge age.

As these research projects advance over the planning period, their value will be judged, not only by the quality of the research, but by the extent to which they advance the state of knowledge on the four themes and help ensure that the Public Service of Canada is better able to anticipate and prepare for the future.

Action Research

CCMD also undertakes short term action research which brings together practitioners, academics and experts to work for a short period of time to address immediate and critical management issues facing Public Service managers. The first round of short term action research projects, which focused on horizontality, the learning organization, the Social Union Framework Agreement and risk management have been completed. These action research projects, which makes leading edge knowledge available quickly to managers so it can be applied to the work environment, have been very successful and a number of documents are in the process of being released.

A measure of their lasting contribution will be the extent to which the knowledge captured by these action research projects is put to use by Public Service managers. A key focus over the next year will be to ensure the wide distribution of the results from the first series of action-research projects.

The success of this initiative will lead to further rounds of action research beginning next year. Over the planning period, two more rounds will be launched following the same approach as in the first series. At the same time, efforts will be made to become more agile at moving the results of action research into the classroom, learning events and on-line learning products.

Learning

One of the key challenges that the Public Service faces as it adapts to serve in the knowledge age is to be recognized for its knowledge, innovation and creativity. It must be adept at continually improving its performance through new ideas, knowledge and insight. It must be recognized for its sustained commitment to people – to their knowledge, know-how and creativity. It must be at the leading edge of public sector management and administration. It must invest in lifelong learning. In short, it must become a learning organization.

The CCMD Board of Governors has stated that CCMD's role must go well beyond training and development and that it is expected to provide leadership in creating a culture of learning in the Public Service and in challenging current practices and promoting best practices.

Through its support of the Deputy Minister Committee on Learning and Development, CCMD will strive to promote a learning culture in the Public Service and to create an environment that is conducive to lifelong learning.

CCMD will also strive to advance the body of knowledge in adult education and learning by scanning for best practices in Canada and abroad, building its internal expertise and ensuring that its knowledge permeates all CCMD activities so that they reflect the most advanced state of the art in adult education and learning.

Leadership

To serve in a knowledge age – in an environment where innovation and creativity will define success – will require that managers develop their leadership skills. To support Public Service managers in developing their leadership skills, CCMD will advance its efforts to become a centre of excellence in public sector leadership and leadership development and a knowledge centre for best practices in these areas. It will strive to be known for:

- Its expertise in leadership and leadership development.
- Its knowledge of leading edge practices in leadership development methods, products and services in Canada and abroad.
- Its contribution to the knowledge base in these areas through the creation and dissemination of new practices.

International Activities

CCMD's goal to become a world-class centre of excellence in governance, public sector management, leadership and learning requires it to have an international perspective and that it build up a body of knowledge of best practices in these fields through cooperation and exchanges with other public sectors around the world. Through its international activities CCMD strives to:

- Broaden the knowledge of Public Service managers on global and international issues.
- Stay apprised of leading practices in governance, public administration and reform, learning and leadership development.
- Share Canadian expertise with countries facing similar challenges.
- Provide services in support of the *Partnership for International Cooperation.*

Over the next three years, CCMD will further develop its international program. It will identify and build a network of public sector learning centres around the world both to

benchmark its own performance and to exchange best practices. It will also host and participate in conferences, seminars and personnel exchanges for this purpose. For example, in 2001, CCMD and the Singapore Civil Service College will co-host a seminar bringing together public management specialists from across Asia to exchange best practices in recruitment, retention and learning. CCMD will also undertake, through its research program, studies of best practices of the leading public sector learning organizations around the world. CCMD will also selectively assist counterpart organizations in other countries by sharing CCMD know-how and will open some of its learning programs to officials from other countries. The comparative knowledge gained from all these activities will be used to enrich the curriculum of CCMD learning programs.

CCMD will provide leadership to the various activities of the *Partnership for International Cooperation* and be the home for its secretariat. CCMD will provide a forum for strategic planning, operate a brokerage service to match demands for expertise with supply, assist in project design and execution, offer tailored training programs in support of Partnership projects, and develop the mechanisms to capture the lessons learned from international cooperation and make them available to member departments, agencies and institutions, thereby building the capacity of the Canadian public sector.

Key Results Commitments

To provide Canadians with a Public Service management cadre that is well prepared to serve Canada and Canadians in the knowledge age.

Planned Results

CCMD will continue to transfer its knowledge to Public Service managers through a variety of means including in-class courses, learning events, computer-assisted learning and publications.

Classroom-Based Training and Learning

Building on its expertise in leadership development, CCMD will work to be a recognized centre of excellence in leadership development for public sector managers and a provider of choice in leadership programs through offering a family of *leadership development courses* designed to meet the diverse needs and circumstances of Public Service managers.

Over the planning period, CCMD will:

- Strive to be the provider of choice for training in public sector leadership development for Public Service managers, generally, as well as for corporate development programs (i.e. Management Trainee Program, Career Development Program and Accelerated Executive Development Program), by adapting its offerings to respond to emerging best practices.

- Broaden the reach of its leadership development courses within the Public Service by expanding the range of offerings to better reflect the diverse needs and circumstances of Public Service managers.

- Provide leadership development training and services beyond the Public Service to other public sector institutions and organizations if it contributes to CCMD's mission of supporting the learning of federal Public Service managers and can be achieved on a full cost recovery basis.

- Work to make its family of leadership and leadership development courses financially self-sustaining.

As noted above, the pace of change in the Public Service and the demographic reality would suggest that the most pressing training and development needs over the planning period will lie with managers below the executive group. Following the direction of its Board of Governors, CCMD is taking a pragmatic, step-by-step approach to expanding the reach of its programming to provide services to all federal public service managers.

A new Public Administration Programs group was created in the fall of 2000 to:

- Identify *fundamental corporate requirements* which are common to all Public Service *managers* irrespective of department or job.

- Identify the *common knowledge needs* of Public Service *managers* where there is a corporate duty of care by the employer to ensure a common knowledge among all managers or a common need of managers to act in a similar or concerted way.

- *Develop a curriculum* that could be delivered to Public Service managers across the country.

Design and development of a curriculum, built around the common knowledge needs of managers, is underway. Design work will continue and CCMD will introduce courses for middle managers over the planning period commensurate with the funding that is available.

Career Development

CCMD supports corporate, departmental, individual and functional community needs for career development. Corporately, it offers the educational component of the corporate management development programs such as the *Accelerated Executive Development Program (AEXDP), the Career Assignment Program (CAP) and the Management Trainee Program (MTP).*

Over the planning period, CCMD will:

- Strive to remain a world class provider of corporate career development programs. As participation in the MTP, CAP and AEXDP programs grows, CCMD will revise and refine the educational components of these programs to maintain and improve their relevance to the individual and collective needs of participants commensurate with the corporate funding provided.

- Expand the impact of Public Service-wide investments in the educational component of corporate career development programs by making the educational components more widely available within the Public Service on a full cost recovery basis.

- Explore the possibility of reaching out, on a full cost recovery basis, to the broad public sector to include participation by managers in provincial, territorial and municipal governments on the Career Development Program, a six week leadership program for aspiring executives.

- Take a more active role in supporting community development needs, beginning with Deputy Ministers, Associate Deputy Ministers and Assistant Deputy Ministers. CCMD has already begun to provide services to the these communities including orientation programs and roundtable discussion groups for Deputy Ministers. To the extent that funding permits these services will be expanded and, for Assistant Deputy Ministers, a learning and development program, modelled on the AEXDP program, will be developed in partnership with The Leadership Network, the Public Service Commission and the Privy Council Office.

- Work with other functional communities (e.g. policy community, science community etc.) as they organize their learning and development needs to better assess and understand their needs and offer advice and support to the extent that funding permits.

Self-Learning and Computer-Based Learning

In a learning organization, learning takes place at all times and in all places – including the workplace. One of the main barriers to learning is finding the time to learn – time is the scarce resource. To be a learning organization, departments need to provide the time and space for managers to learn in the workplace, during the working day. Learning must be part of the work.

If these conditions exist then computer-assisted learning can be an important enabler. Computer-assisted learning can contribute to self-learning and allow managers to take charge of their learning at the time and place of their convenience. Computer-assisted learning is about convenience, not distance. It is about supporting classroom learning not replacing it.

Over the past 12 months, CCMD has taken concrete steps to develop a computer-based learning program appropriate for public service managers. Prototype on-line learning products have been built and tested, weekly web-cast events were piloted, and extensive pilot testing of both self directed and instructor led on-line courses are underway.

Based on this experience, CCMD will, over the planning period:

- Create a system to ensure that *self directed on-line learning* products that meet Public Service standards with respect to contents and relevance can be put in the hands of Public Service managers in both official languages in a cost-effective way for the Public Service as a whole.

- Put the intellectual property of CCMD in the hands of Public Service managers wherever they may be, through *pre- and post support for in-class courses, instructor-led on-line courses, broadcasting live special events and on-line discussion fora.*

- Continue the development of *on-line learning support tools* such as the learning architecture and "Learning Coach" which help participants conduct self assessments of learning needs and to develop personalized learning plans. The "Learning Coach" has the potential to be at the centre of the development of individual learning plans. Refinements will continue to be made to this tool to ensure its currency and relevance.

To be successful, implementation of the Government On-Line commitment across all federal departments should be supported by a major investment to train and prepare managers. Success of this initiative is as much about people and their skills as it is about technology. CCMD is prepared, if requested and funded, to undertake this responsibility by developing and offering courses to help public service managers understand the emerging concepts and models for e-government, address the leadership and change management challenges, and provide support to the implementation of electronic delivery of government services.

Learning Events

Learning events provide an opportunity for managers to learn from each other in real time on issues of immediate concern or interest. Learning events differ from in-class training in organization, structure and duration. Custom designed with the busy public service manager in mind, they provide a way for managers to come together to exchange ideas, transfer knowledge and create new knowledge in a "just-in-time" learning environment often involving large numbers of public service managers. Participants can react and learn quickly about an emerging issue or interest.

Building on the success of its Armchair Discussions and Thematic Series, learning events represent a high potential growth area for future learning activity at CCMD. The current challenge is to diversify content and format, expanding into conferences, workshops and study tours to meet the diverse needs of managers at all levels. A

second objective is to extend their reach and impact by making them available across the country live and via modern technology such as webcasting, videoconferencing and business television. The high profile nature of learning events is expected to further create the opportunity to revitalize the relationship between CCMD and its clients and to make CCMD an active player in developing the public service as a learning organization.

Planned results for the planning period will be to:

- Support the creation of a learning culture in the Public Service and the progress of the Public Service toward becoming a learning organization through deepening the understanding by Public Service managers about learning, lifelong learning, innovation and knowledge management.

- Creating and strengthening the sense of community and inclusiveness among public service managers through face-to-face exchanges.

- Becoming adept at seizing the moment by reacting, anticipating and organizing events in real time to address issues of immediate concern to managers.

- Generating revenue to be able to support departments, groups and organizations and facilitate their efforts to become learning organizations and use CCMD products and tools.

Related Activities

In support of its planned results, CCMD will:

- Expand and strengthen the information management and information technology infrastructure at CCMD so that it can be used as a stable and secure platform for CCMD program delivery and computer-based learning, including modernizing the management information system and streamlining the registration/invoicing process to provide better client service and easier access for participants.

- Continue its efforts to expand the reach of its programs and services to Public Service managers in all regions of the country.

- Learn to manage the people and activities of CCMD as a model learning organization.

- Implement the recommendations of an independent consultant study *Report: Assessment of Financial Management: Canadian Centre for Management*

Development in order to strengthen CCMD's financial management systems including streamlining payment and revenue processes, developing a multi-year financial model and refining the costing model.

- Undertake the second five-year review of the activities and organization of CCMD pursuant to Section 19(3) of the CCMD Act.

Section IV: Joint Initiatives

4.1 Horizontal Initiatives

Not applicable

4.2 Collective Initiatives

Deputy Minister Committee on Learning and Development

The CCMD Board of Governors has indicated that it expects CCMD to go beyond training and development and play a leadership role in creating a culture of learning in the Public Service and to challenge current practices and promote best practices.

In this context, CCMD will continue to involve Deputy Ministers and Associate Deputy Ministers through the Deputy Minister Learning and Development Committee. This Committee, chaired by the President of CCMD, strives to promote a learning culture in the Public Service, ensure better coordination of learning and development activities across the Public Service and assist the Clerk of the Privy Council and the Deputy Minister community to shape a learning agenda for the Public Service. In the coming year it will explore the establishment of a network of Heads of Federal Public Service Training Institutes.

Collective Initiative	**Key Results Commitment**	**Partners**	**Money Allocated by Partners ($ Millions)**	**Planned Results**
Deputy Minister Committee on Learning and Development	To provide leadership in creating a learning culture in the Public Service and building a Public Service learning organization	Leader: CCMD 15 federal departments and agencies	0.65 In kind contributions	To oversee the implementation of the 44 recommendations in *Directions for the Future* To monitor and report on departmental and system-wide performance

Partnership for International Cooperation

CCMD is a member of the *Partnership for International Cooperation*, a collective initiative of over 40 Government of Canada departments and agencies, tribunals and parliamentary institutions, aimed at helping other countries to build their public sector capacity and provide single-window access to Canadian public sector expertise.

Canada is viewed internationally as having one of the best public sectors in the world. Canada has also developed some unique public sector capacity over the years as a result of our experience in governing a federal, bilingual, multi-cultural and geographically diverse democracy with two legal systems. Many countries find Canadian public sector expertise valuable not just for the knowledge or systems Canada has developed but also for the way they are applied. The values in Canadian society underlying our systems of public administration are seen as significant assets by other countries. While much work to respond to this growing demand is being undertaken by individual federal government organizations, their effectiveness has been increased by the creation in April 2000 of the *Partnership for International Cooperation*.

The Partnership offers one-stop access to the public sector expertise of a variety of institutions, enables federal institutions to carry out strategic planning together for international projects, executes projects abroad in governance and public management and shares the knowledge acquired among partner organizations.

Collective Initiative	Key Result Commitment	Partners	Money allocated by Partners ($ millions)	Planned Results
Partnership for International Cooperation	To build the capacity of public sector institutions in other countries through sharing of Canadian expertise To build the global knowledge of federal public institutions	Leader: CCMD 42 federal departments, agencies, tribunals and parliamentary institutions	0.4	Improved access to federal public sector expertise Increased capacity of federal institutions to deliver international cooperation projects System created to capture and disseminate international learning and best practices

Section V: Financial Information

Table 5.1: Summary of Transfer Payments

(thousands of dollars)	Forecast Spending 2000-2001	**Planned Spending 2001-2002**	Planned Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004
Grants	0	**0**	0	0
Contributions	175.0	**175.0**	175.0	175.0
Other Transfer Payments	0	**0**	0	0
Total	175.0	**175.0**	175.0	175.0

Table 5.2: Source of Respendable and Non-Respendable Revenue

(thousands of dollars)	Forecast Revenue 2000-2001	**Planned Revenue 2001-2002**	Planned Revenue 2002-2003	Planned Revenue 2003-2004
Respendable Revenue pursuant to Section 29.1 (1) of the Financial Administration Act				
Project Management Services	12.0	**100.0**	100.0	100.0
Learning Products and Services	5,751.0	**6,415.0**	6,414.0	6,013.0
Room Rental Administration	37.0	**28.0**	29.0	30.0
Total	5,800.0	**6,543.0**	6,543.0	6,143.0
Total Non-Respendable Revenue	n/a	**n/a**	n/a	n/a

Table 5.3: Net Cost of Program for the Estimates Year

(thousands of dollars)	CCMD
Planned Spending (Main Estimates)	20,125.0
Plus: Services Received without Charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	1,285.4
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS	534.5
Workman's compensation coverage provided by Human Resources Canada	0
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	0
	1,819.9
Less: Respendable Revenue Pursuant to Section 29.1(1) of the Financial Administration Act	6,543.0
2001-2002 Net Program Cost	**15,401.9**

BUDGET DES DÉPENSES

Centre canadien de gestion

Budget des dépenses
2001-2002

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en applications ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables pour les ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par
le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 2001

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la
poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada (TPSGC)
Ottawa (Canada) K1A 0S9

Téléphone : 1-800-635-7943
Site Internet : http://publications.tpsgc.gc.ca

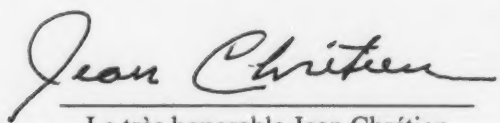
No. de catalogue BT31-2/2002-III-90

ISBN 0-660-61514-2

Centre canadien de gestion

Budget des dépenses pour 2001-2002

Rapport sur les plans et les priorités



Le très honorable Jean Chrétien
Premier ministre du Canada

Table des matières

Section I : Messages **1**
Message du ministre 1
Déclaration de la direction 2

Section II : Vue d'ensemble du CCG **3**
2.1 Du nouveau 3
2.2 Mandat, rôles et responsabilités 3
2.3 Objectifs généraux et objectifs des programmes 6
2.4 Contexte de la planification 6
2.5 Dépenses prévues du CCG 15

Section III : Plans, résultats, activités et ressources du CCG **16**
3.1 Renseignements détaillés sur le secteur d'activité 16
3.2 Principaux engagements en matière de résultats, résultats escomptés, activités et ressources connexes 18

Section IV : Initiatives conjointes **28**
4.1 Initiatives horizontales 28
4.2 Initiatives conjointes 28

Section V : Renseignements financiers **31**
Tableau 5.1 : Sommaire des paiements de transfert 31
Tableau 5.2 : Source des recettes disponibles et des recettes non disponibles . 31
Tableau 5.3 : Coût net du programme pour l'année budgétaire 32

Section I : Messages

Message du ministre

Le monde industriel que nous connaissons se transforme sous nos yeux en économie et en société du savoir. Cette transformation sans précédent change non seulement notre façon de travailler, de communiquer et de vivre, mais aussi la façon dont la fonction publique sert le Canada et ses habitants.

Afin de suivre le rythme de cette évolution, de répondre aux besoins nouveaux du Canada et des Canadiens, et de continuer à jouir de la confiance de ceux qu'elle sert, la fonction publique du Canada se transforme elle aussi en organisme axé sur le savoir. Elle doit savoir tirer parti des idées, connaissances et théories nouvelles pour s'améliorer un peu plus tous les jours. Elle doit être reconnue pour son engagement envers ses membres, leurs connaissances, leur savoir-faire et leur créativité. Elle doit investir dans l'apprentissage continu. Bref, elle doit devenir une organisation apprenante.

Le Centre canadien de gestion (CCG) est bien placé pour contribuer à la création d'une culture de l'apprentissage dans la fonction publique du Canada. Il est le seul organisme dont la vocation de formation, de perfectionnement et d'apprentissage des gestionnaires est enchâssée dans la loi. La mission qu'il s'est donnée est simple : devenir un centre d'excellence de calibre mondial en matière de gouvernance, de gestion publique, de leadership et d'apprentissage. Le CCG s'emploie à aider les gestionnaires de la fonction publique à relever les défis que posent le leadership, la gestion et la prestation des meilleurs conseils en matière de politiques et du meilleur service possible au pays et à ses citoyens dans un monde axé sur le savoir.

Alors que la fonction publique du Canada tente d'attirer et de retenir sa juste part de talents, les besoins de formation, de perfectionnement et d'apprentissage se multiplieront et s'intensifieront... et le Centre canadien de gestion sera là pour relever le défi.

C'est avec plaisir que je présente le Rapport du CCG sur les plans et les priorités pour la période de 2001-2002 à 2003-2004.

Déclaration de la direction

MANAGEMENT REPRESENTATION/DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Report on Plans and Priorities 2001-2002/Rapport sur les plans et les priorités de 2001-2002

I submit, for tabling in Parliament, the 2001–2002 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Centre for Management Development.

To the best of my knowledge, the information:

- accurately portrays the mandate, priorities, strategies and planned results of the Canadian Centre for Management Development;
- is consistent with the disclosure principles contained in the *Guidelines for Preparing a Report on Plans and Priorities;*
- is comprehensive and accurate;
- is based on sound underlying departmental information and management systems.

I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP's production.

The Planning and Reporting Accountability Structure (PRAS) on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Je présente, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2001–2002 du Centre canadien de gestion.

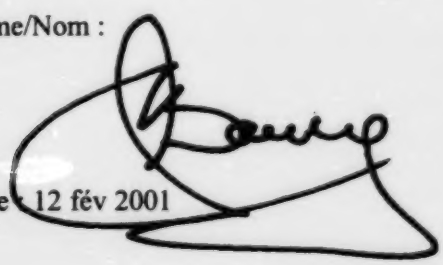
À ma connaissance, les renseignements :

- décrivent fidèlement le mandat, les plans, les priorités, les stratégies et les résultats escomptés du Centre canadien de gestion;
- sont conformes aux principes de divulgation de l'information énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités;*
- sont complets et exacts;
- sont fondés sur de bons systèmes d'in.formation et de gestion sous-jacents.

Je suis satisfaite des méthodes et des procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.

Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) sur laquelle s'appuie le document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Name/Nom :



Date : 12 fév 2001

Section II : Vue d'ensemble du CCG

2.1 Du nouveau

Afin que le Centre canadien de gestion (CCG) jouisse de la structure et de la souplesse dont il a besoin pour remplir son mandat efficacement, il s'est doté d'une nouvelle structure de planification, de rapport et de responsabilité (SPRR) qui compte maintenant un seul secteur d'activité plutôt que quatre. Cette nouvelle structure assurera une meilleure intégration des différents programmes et services du CCG, permettant ainsi de favoriser une culture de l'apprentissage au sein de la fonction publique, de renforcer les capacités de ses gestionnaires et de répondre à leurs besoins de formation, de perfectionnement et d'apprentissage.

2.2 Mandat, rôles et responsabilités

Le Centre canadien de gestion (CCG) a été officiellement créé par une loi du Parlement, la *Loi sur le Centre canadien de gestion*, entrée en vigueur le 1er décembre 1991.

Le mandat général du CCG est de répondre aux besoins de perfectionnement des gestionnaires de la fonction publique. L'article 4 de la *Loi sur le Centre canadien de gestion* établit les sept objectifs du Centre, qui sont :

1. d'inciter à la fierté et à la qualité dans la gestion de la fonction publique et de stimuler chez les gestionnaires de celle-ci le sens de la finalité, des valeurs et des traditions la caractérisant;

2. de contribuer à ce que ces gestionnaires aient la compétence, la créativité et les connaissances en gestion -- notamment en matière d'analyse, de conseils et d'administration -- nécessaires à l'élaboration et à la mise en œuvre des grandes orientations, à l'adaptation aux changements, y compris en ce qui touche le caractère social, culturel, racial et linguistique de la société canadienne, et à une gestion efficace et équitable des programmes et services de l'État ainsi que de son personnel;

3. d'aider les gestionnaires de la fonction publique à établir des relations de collaboration fructueuses avec les membres du personnel de tous les niveaux par leur leadership, leur motivation, l'efficacité de leurs communications internes et l'incitation à l'innovation, à la fourniture au public de services de haute qualité et au développement des compétences personnelles;

4. de former dans la fonction publique et d'y attirer par ses programmes et études, des personnalités de premier ordre qui reflètent la diversité de la société canadienne et de les appuyer dans la progresssion d'une carrière de gestionnaires voués, au sein du secteur public, au service du Canada;

5. d'élaborer et mettre en œuvre, à l'intention des gestionnaires du secteur public, et plus particulièrement des cadres supérieurs de la fonction publique, des programmes de formation, d'orientation et de perfectionnement;

6 de mener des études et des recherches sur la théorie et la pratique de la gestion dans le secteur public;

7. de sensibiliser la population canadienne aux questions relatives à la gestion du secteur public et à l'ensemble du processus gouvernemental et de faire participer à son idéal de perfection dans l'administration publique des personnalités et des organismes appartenant à de multiples secteurs d'activité.

Le CCG remplit son rôle dans le cadre de la structure suivante :

2.3 Objectifs généraux et objectifs des programmes

Les objectifs du CCG consistent à accroître le capital intellectuel de la fonction publique dans des domaines comme la gouvernance, la gestion du secteur public, l'apprentissage et le leadership, ainsi qu'à transmettre ces connaissances aux gestionnaires de la fonction publique de façon à renforcer leurs capacités collectives et à répondre à leurs besoins d'apprentissage particuliers.

2.4 Contexte de la planification

Dans la fonction publique

Le monde industriel que nous connaissons se transforme sous nos yeux en économie et en société du savoir. Le gouvernement du Canada a su reconnaître qu'à l'ère du savoir, l'investissement le plus judicieux pour un pays est un investissement dans son capital humain. Il a su accorder la priorité à l'éducation, à l'innovation et à l'apprentissage continu. Le capital humain est au monde d'aujourd'hui ce que le capital physique était au monde industriel. C'est dans ce contexte que la fonction publique sera appelée à remplir sa mission d'institution nationale qui sert le pays et ses citoyens en continuant à jouir de leur confiance.

Afin de suivre le rythme de cette évolution et de pouvoir répondre aux besoins nouveaux du Canada et des Canadiens, la fonction publique, en tant qu'institution, doit pouvoir attirer et retenir *sa juste part de talents* dans un marché du travail marqué au coin de la mobilité et de la concurrence. Pour y arriver, elle doit donner au monde l'image d'une institution qui accorde la priorité à ses membres, à leurs connaissances, à leur savoir-faire et à leur créativité. Elle doit investir dans leur *apprentissage continu*. Elle doit reconnaître qu'il existe une obligation mutuelle, soit de la part des employés de prendre en charge leur propre perfectionnement professionnel et de la part de l'employeur d'offrir un environnement favorable à l'apprentissage.

L'état actuel des connaissances ne permet pas d'évaluer avec précision la mesure dans laquelle la fonction publique du Canada investit dans ses membres ni l'incidence de cet investissement. Les systèmes généraux de comptabilisation des activités d'apprentissage, des dépenses à ce titre et des méthodes d'évaluation des résultats ne sont pas assez perfectionnés. Cependant, *l'affectation de ressources à la formation* représente un moyen de déterminer si un organisme sait maintenir et rehausser son capital humain. Bien que l'absence d'une définition universelle rende les comparaisons difficiles, *certains indices suggèrent que la fonction publique accuse un certain retard au chapitre de la formation par rapport aux autres employeurs canadiens et étrangers.*

Ainsi, selon les données des Comptes publics du Canada de 1999-2000, *0,97 p. 100 du budget des salaires du gouvernement fédéral est affecté à la formation et à l'éducation, ce qui inclut la formation en langues officielles.* En comparaison :

- Une étude de la American Society for Training and Development (ASTD) indique que les *sociétés américaines* classées dans la catégorie des « leaders en formation » affectent en moyenne 3,6 p. 100 de leur budget salarial à la formation des employés. (Source : *ASTD State of the Industry Report 2000*)

- Un rapport du Conference Board of Canada démontre que les *organismes canadiens* consacrent en moyenne 1,6 p. 100 de leur budget salarial à la formation et au perfectionnement, le secteur des services financiers étant en tête avec une moyenne de 2,7 p. 100. Selon le Conference Board, les participants canadiens à l'enquête ont signalé l'affectation de moins de crédits à la formation par employé que ceux des États-Unis, de l'Europe et de l'Asie-Pacifique. (Source : *Training and Development Outlook 1999* du Conference Board of Canada)

- Selon une étude publiée par le Vérificateur général de la Colombie-Britannique en 1999, le gouvernement français consacre 3,8 p. 100 de son budget salarial à la formation des employés de la fonction publique, en vertu d'une entente entre le patronat et les syndicats sur l'éducation permanente. L'Irlande s'est donné comme objectif d'affecter 3 p. 100 du budget salarial de sa fonction publique à la formation et au perfectionnement. (Source : *Maintaining Human Capital in the British Columbia Public Service: The Role of Training and Development - Report 3, 1999-2000,* Vérificateur général de la Colombie-Britannique)

- Singapour garantit 12,5 jours de formation par année aux membres de sa fonction publique. (Source : Public Service for the 21st Century, (PS21), Excellence through Continuous Enterprise and Learning, Fonction publique de Singapour, <www.gov.sg.ps21>)

Nous traversons en même temps une période où les *besoins d'apprentissage des gestionnaires vont croissant* et, au cours de la prochaine décennie, seront plus importants qu'ils ne l'ont été depuis le début des années 70, voire dans un passé plus lointain encore. Afin de comprendre ce phénomène, il faut répondre à deux grandes questions :

- Qui seront les gestionnaires de la fonction publique de l'avenir?

- Quelle sera leur tâche?

A. Qui seront les gestionnaires de la fonction publique de l'avenir?

Nous savons que 80 p. 100 des cadres supérieurs seront admissibles à la retraite d'ici 2010 et que les pourcentages sont semblables pour les groupes de relève. L'importance accordée à la diversité dans la fonction publique intensifiera les activités de recrutement externe et transformera la composition du groupe des gestionnaires.

Par conséquent :

- Les membres de la fonction publique graviront plus rapidement les échelons. Puisque nombre d'entre eux *accéderont plus rapidement qu'auparavant* à des postes de gestion ou de direction, et qu'ils devront peut-être sauter des niveaux, ils ne seront pas aussi bien préparés ni aussi expérimentés que leurs prédécesseurs. Ils auront peut-être acquis la plupart des connaissances de base nécessaires, mais il leur manquera le *savoir-faire*, par exemple au chapitre de la gestion du personnel, des ressources financières, de l'information, des consultations et des processus généraux, dont tout gestionnaire ou leader a besoin pour être crédible et pour remplir des fonctions toujours plus complexes.

- La relève ne proviendra pas exclusivement des rangs de la fonction publique. En effet, cette dernière comptera un nombre grandissant d'employés qui, au long de leur carrière, se joindront à la fonction publique ou quitteront leur emploi de façon répétée. *Les employés recrutés à l'externe ne posséderont pas toutes les connaissances nécessaires* au maintien de la « mémoire institutionnelle », surtout en ce qui concerne les valeurs et l'éthique de la fonction publique, mais aussi en ce qui concerne ses systèmes, processus, pratiques et priorités.

- Les nouvelles recrues proviendront plus souvent de milieux ethnoculturels. Le souci de *diversité au sein de la fonction publique* multipliera les défis, qu'il s'agisse de préparer la fonction publique à *s'adapter à un contexte multiculturel* ou d'aider les gestionnaires à créer *un climat favorable à la diversité culturelle*.

- La fonction publique, qui assurait autrefois la sécurité d'emploi, se transforme en *organisme centré sur l'aptitude à l'emploi*. Cette transformation exigera qu'elle adopte une stratégie précise de gestion des ressources humaines afin de maintenir et de perfectionner les compétences de ses employés. Cette stratégie sera d'autant plus

nécessaire que les gestionnaires migreront entre les secteurs public et privé pendant leur carrière et qu'ils auront besoin d'aide pour gérer un personnel lui aussi « migrateur ». La fonction publique n'offrira plus la sécurité d'emploi en échange de loyauté, mais plutôt l'occasion d'apprendre et d'améliorer ses capacités en échange de la possibilité de contribuer à la mission.

B. *Quelle sera la tâche des gestionnaires de la fonction publique de l'avenir?*

Les gestionnaires de la fonction publique de l'avenir évolueront dans un contexte bien différent de celui de leurs prédécesseurs. Le savoir occupera une place grandissante dans leur vie professionnelle. Ils seront appelés à créer un milieu permettant de recruter et de retenir des travailleurs du savoir hautement spécialisés et très mobiles, et de tirer plein parti de leurs compétences. Ils devront maîtriser et exploiter pleinement les technologies de pointe. Ces tendances se manifestent déjà :

La *nature du travail* change.

- Dans les années 90, les travailleurs possédant un diplôme d'études postsecondaires étaient à l'avant-garde de la croissance de l'emploi dans tous les secteurs, menant ainsi à l'érosion de l'employabilité des travailleurs peu spécialisés. Au Canada, entre 1990 et 1998, deux millions de nouveaux emplois se sont ouverts aux diplômés des niveaux secondaire et universitaire, tandis que disparaissaient un million de postes accessibles aux travailleurs non qualifiés.

- *À tous les niveaux* de la fonction publique, le *travail est de plus en plus axé sur le savoir*, c'est-à-dire sur la création, l'utilisation et le courtage des connaissances. Notre personnel de soutien s'est hissé au rang de spécialiste de l'informatique et des communications, nos fonctions de réglementation exigent discrétion et jugement, nos agents sont devenus des conseillers, des gestionnaires de conflits et des médiateurs, et nos gestionnaires consacrent une importante partie de leur temps à favoriser les consensus. Il y a 10 ans, les cols bleus constituaient 60 p. 100 de l'effectif de la fonction publique. Aujourd'hui, ce sont les travailleurs du savoir qui occupent 60 p. 100 des postes, et leurs talents sont très en demande.

- La nature du travail est de plus en plus complexe. Autrefois, le travail des employés de la fonction publique s'articulait autour de tâches précises et prévisibles; maintenant, il prend la forme de défis et d'objectifs plus larges, de nombreuses fonctions répétitives et prévisibles ayant été éliminées, données en sous-traitance, privatisées ou transférées à des tierces parties.

Le *milieu de travail* change.

- L'organisation du travail amorce un virage qui l'éloigne de la responsabilité individuelle pour privilégier la *responsabilité des équipes*, qui remplace les structures verticales par des réseaux, qui multiplie les centres de pouvoir au lieu de les centraliser.

- Il y a convergence des *fonctions liées aux politiques et à la prestation des services* à mesure que les services offerts dans le privé deviennent moins tangibles et plus axés sur le savoir. La nature de ces services exige maintenant des travailleurs qu'ils pensent en termes stratégiques, qu'ils effectuent des analyses rigoureuses et qu'ils sachent donner des conseils judicieux, des habiletés autrefois associées au domaine des politiques.

- La *technologie* s'est infiltrée dans le milieu du travail : les moyens technologiques sont plus nombreux et plus disponibles. La maîtrise de l'informatique est une condition d'emploi de plus en plus essentielle à tous les niveaux.

- Les *employés d'aujourd'hui s'intéressent davantage à l'employabilité qu'à la sécurité d'emploi.* Ils sont plus disposés à occuper un poste de façon temporaire, pour autant que le travail soit stimulant et qu'il offre des occasions de croissance et de perfectionnement.

- Une partie toujours plus grande du travail, qu'il s'agisse d'élaboration de politiques ou de prestation de services, est accomplie par des réseaux et des équipes. La prestation des services est axée sur les besoins des citoyens plutôt que sur ceux de l'organisme qui s'en charge. Les questions d'ordre politique sont de plus en plus interdépendantes et ne sont plus classées en fonction de structures verticales. *La gestion des réseaux* est une fonction aussi cruciale que la gestion des structures verticales.

Les *attentes des citoyens* ne sont plus les mêmes. Les Canadiens sont *plus branchés, ont de meilleurs réseaux* et sont mieux renseignés. Ils insistent davantage pour participer aux décisions qui les touchent de près. Ils *s'attendent à des services de grande qualité* : ils veulent être servis en fonction de leurs besoins et selon les modalités de leur choix.

Pour toutes ces raisons, les gestionnaires de la fonction publique auront besoin de *perfectionner leurs compétences ou d'en acquérir de nouvelles s'ils veulent être efficaces dans le monde du savoir :*

- Ils géreront des dossiers d'une *plus grande complexité.*

- Ils devront savoir gérer le savoir, l'innovation, l'expérimentation et le risque *en fonction de la nature et des valeurs du secteur public.*

- Pour offrir un service de qualité, ils devront prendre des décisions rapidement, *en se fondant davantage sur leur jugement, sur les valeurs de l'organisme et sur des principes généraux* que sur des manuels, procédures et directives.

- Ils devront *diriger des équipes multiculturelles* et travailler dans un milieu interculturel.

- Ils devront *maîtriser les technologies modernes.*

- Ils devront savoir *diriger des réseaux et des équipes* de travailleurs spécialisés, et pouvoir s'adapter à des structures non hiérarchiques.

- La résolution des conflits, la promotion du consensus et la communication deviendront des *outils de gestion essentiels.*

- L'apprentissage continu sera partie intégrante de leur vie professionnelle.

Ces tendances indiquent que le contexte dans lequel le CCG devra remplir son mandat sera très différent de celui qu'il a connu. La demande de formation, de perfectionnement et d'apprentissage s'accroîtra au cours de la période visée par la planification. De fortes pressions s'exerceront sur la fonction publique pour qu'elle réponde à cette demande et, ce faisant, qu'elle tente d'attirer et de retenir sa juste part de talents dans une économie et une société du savoir où le capital humain constitue le principal actif des organismes.

Au CCG

Le Centre canadien de gestion a été créé en 1991 pour servir de centre général de formation et de perfectionnement des gestionnaires de la fonction publique. Il est le seul organisme dont la vocation de formation, de perfectionnement et d'apprentissage des gestionnaires est enchâssée dans la loi. Le CCG joue donc un rôle important lorsqu'il s'agit d'aider tous les gestionnaires de la fonction publique à relever les défis que posent le leadership, la gestion et la prestation des meilleurs conseils en matière de politiques et du meilleur service possible au pays et à ses citoyens dans un monde axé sur le savoir.

A. *Le financement du CCG*

Le CCG a trois sources de financement :

- financement de base
- financement lié aux priorités du gouvernement
- recouvrement des coûts

Lors de sa création, le CCG a reçu un *financement de base* de 10 millions de dollars, soit un montant de 2 000 $ par membre de la catégorie de gestion. Son budget devait lui permettre de répondre aux besoins essentiels de formation des gestionnaires de la fonction publique. Malgré l'accroissement de la taille des catégories de gestion au fil des ans, le CCG a subi des compressions budgétaires qui portent aujourd'hui son financement de base à 7,1 millions de dollars.

Le CCG reçoit aussi des fonds ciblés, liées à des priorités précises du gouvernement :

- Un financement central permet au CCG d'offrir le volet éducatif des programmes généraux de perfectionnement en gestion, notamment le Programme de stagiaires en gestion, le Programme cours et affectation de perfectionnement et le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs.

- Il arrive aussi que le CCG reçoive des fonds généraux pour des activités ponctuelles s'inscrivant dans le cadre de certaines priorités gouvernementales. Ainsi, au cours de l'année dernière, le CCG a reçu des fonds pour offrir un cours sur les questions autochtones (Fonds d'intervention du Programme des mesures positives d'équité en emploi) et sur la diversité (Faire place au changement - Fonds d'appui d'Équité en emploi), ainsi que pour un projet pilote permettant d'assurer le secrétariat du programme *Partenaires pour la coopération internationale*.

En plus du financement de base et des fonds ciblés, le CCG compte sur le *recouvrement des coûts* auprès des ministères, agences et autres utilisateurs, par l'entremise de frais d'inscription.

Les revenus provenant du recouvrement des coûts :

- aident le CCG à réduire l'écart entre les besoins d'apprentissage généraux des gestionnaires et le financement offert par le gouvernement;

- permettent au CCG d'offrir des cours et d'organiser des événements qui comportent une valeur ajoutée pour les ministères et les gestionnaires, même s'ils ne figurent pas au nombre des besoins généraux;

- permettent au CCG d'évaluer l'appui, l'intérêt et la demande pour ses produits et services, ainsi que sa position par rapport aux fournisseurs externes.

La dépendance grandissante du CCG sur le recouvrement des coûts nuit à l'accès à la formation, aux occasions de perfectionnement et à l'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique, et en particulier des gestionnaires en région ou des gestionnaires intermédiaires.

B. Refinancement du CCG et agrandissement de ses installations

En juin 1999, le conseil d'administration du CCG, qui est « chargé de la conduite des travaux et des activités du Centre », a constaté qu'il y avait un écart grandissant entre les programmes et les activités du CCG et son mandat. Au cours des années, le CCG avait réduit l'envergure de ses activités d'apprentissage pour se consacrer principalement à la catégorie des cadres supérieurs, au lieu de servir l'ensemble des gestionnaires de la fonction publique. Le rythme des changements dans la fonction publique et la réalité démographique semblent indiquer que c'est chez les gestionnaires des niveaux inférieurs à la catégorie des cadres supérieurs que les besoins sont les plus pressants. Le conseil d'administration a donc appuyé une démarche progressive et systématique visant le développement de partenariats et l'élargissement des programmes du CCG. Il a approuvé une orientation générale qui ferait du CCG un centre de gestion ouvert aux gestionnaires de la fonction publique, peu importe le ministère ou la région où ils travaillent.

Un an plus tard, en juin 2000, le conseil d'administration notait que le CCG s'était rapproché du but fixé l'année précédente, soit de servir les gestionnaires de toutes les régions, en se conformant aux niveaux de référence existants. Le nombre de cours et de participants avait plus que doublé. Les produits à l'intention des régions étaient passés de 7 à 27 p. 100 de l'ensemble des produits du CCG. Le Centre prévoyait que la participation aux événements d'apprentissage augmenterait de plus de 75 p. 100. Le conseil d'administration s'est rendu à l'évidence que le CCG ne pouvait pas faire plus avec les ressources à sa disposition. C'est alors qu'il a accepté que le CCG tente de refinancer ses opérations.

Le conseil d'administration, lors de sa réunion de juin 1999, avait aussi constaté que pour pouvoir être un centre d'apprentissage efficace, le CCG devait avoir de bons outils, y compris des installations modernes lui permettant d'offrir une formation de pointe. À ce moment-là, en effet, le CCG ne disposait pas de toutes les installations nécessaires aux nouveaux programmes et nouvelles techniques d'apprentissage, notamment des salles spéciales pour les cours et les événements. Plus particulièrement, le CCG n'avait pas d'amphithéâtre, de laboratoire informatique ni de salles pour le téléenseignement. La location de salles n'était pas pratique, vu l'état du marché, et exigeait l'augmentation

des frais d'admission aux cours et aux événements, créant un obstacle à l'apprentissage.

Le CCG a donc fait appel à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour l'aider à trouver des solutions qui permettraient de préserver l'efficacité qu'offre un campus unique et l'accessibilité qu'offre un emplacement central et ce, dans des délais raisonnables.

Le CCG travaille sur une stratégie de refinancement de ses opérations.

C. Examen quinquennal

L'année 2001 marque le dixième anniversaire de l'entrée en vigueur de la *Loi sur le Centre canadien de gestion.* Comme l'exige cette loi, le CCG procédera à son deuxième examen quinquennal, qu'il présentera au Parlement cette année. Cet examen fournira au CCG l'occasion de faire part aux députés des progrès qu'il a accomplis au cours des cinq dernières années au chapitre de son mandat et de ses orientations futures.

2.5 Dépenses prévues du CCG

Dépenses prévues du CCG

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2000-2001*	**Dépenses prévues 2001-2002**	Dépenses prévues 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	18 969,0	**20 125,0**	20 199,0	19 137,0
Non-budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	0	**0**	0	0
Moins : Recettes disponibles	0	**0**	0	0
Total du Budget principal des dépenses	18 969,0	**20 125,0**	20 199,0	19 137,0
Rajustements**	4 916,8	**0**	0	0
Dépenses nettes prévues	23 885,8	**20 125,0**	20 199,0	19 137,0
Moins : Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques***	5 800,0	**6 543,0**	6 543,0	6 143,0
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	1 751,0	**1 819,9**	1 819,5	1 791,8
Coût net du programme	19 836,8	**15 401,9**	15 475,5	14 785,8

Équivalents temps plein	131	**163**	163	163

Nota : Les totaux incluent les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

* Ce montant représente les meilleures prévisions des dépenses totales jusqu'à la fin de l'exercice.

** Les rajustements tiennent compte des approbations qui on été obtenues depuis le Budget principal des dépenses et doivent comprendre les initiatives du Budget fédéral, le Budget supplémentaire des dépenses, les ajustements aux revenus, etc.

*** Ce montant peut être dépensé seulement lorsqu'un montant équivalent est gagné en recettes.

Section III : Plans, résultats, activités et ressources du CCG

3.1 Renseignements détaillés sur le secteur d'activité

Le secteur d'activité du Centre canadien de gestion contribue à faire de la fonction publique une organisation apprenante et à favoriser l'apprentissage continu de ses gestionnaires

Objectifs du secteur d'activité

Les objectifs du CCG consistent à accroître le capital intellectuel de la fonction publique dans des domaines comme la gouvernance, la gestion du secteur public, l'apprentissage et le leadership, ainsi qu'à transmettre ces connaissances aux gestionnaires de la fonction publique de façon à renforcer leurs capacités collectives et à répondre à leurs besoins d'apprentissage particuliers.

Description du secteur d'activité

Le CCG vise à enrichir le programme d'apprentissage de la fonction publique et à faciliter la transition de celle-ci vers une organisation apprenante vouée à l'apprentissage continu. Il regroupe des gestionnaires de la fonction publique, des universitaires et des penseurs qui étudient les dossiers actuels et les nouveaux enjeux liés à la gouvernance, à la gestion du secteur public, à l'apprentissage et au leadership, qui en discutent et qui en font le sujet de leurs projets de recherche à long terme et de recherche-action. Le CCG fait valoir les pratiques exemplaires en vigueur au Canada et dans divers coins du monde, offre un guichet unique aux pays et aux organisations internationales désireux de puiser dans les connaissances et le savoir-faire du secteur public canadien, et réalise des activités fédérales de coopération internationale, en tant que projets pilotes, dont le financement est centralisé. Il offre des cours de formation qui aident les gestionnaires de la fonction publique à acquérir les talents de leadership, les connaissances et le savoir-faire requis pour bien servir en cette ère du savoir. Il propose aussi des programmes de perfectionnement professionnel et de développement communautaire, et il crée des événements d'apprentissage qui permettent aux gestionnaires d'échanger en temps réel pour mieux saisir les grands enjeux de l'heure. Le Centre mise sur l'apprentissage assisté par ordinateur pour appuyer l'autoapprentissage, le partage des connaissances et les réseaux d'apprentissage. Il opère sur le modèle d'un centre de services grâce auquel les gestionnaires de la fonction publique peuvent devenir une collectivité vivante et engagée.

3.2 Principaux engagements en matière de résultats, résultats escomptés, activités et ressources connexes

Principaux engagements en matière de résultats

Offrir aux Canadiens un centre d'expertise de calibre mondial dans des domaines comme la gouvernance, la gestion du secteur public, l'apprentissage et le leadership.

Résultats escomptés

Le CCG poursuivra ses efforts en vue de devenir un centre d'expertise de calibre mondial dans les domaines de la gouvernance, de la gestion du secteur public, de l'apprentissage et du leadership.

Recherche à long terme

La recherche à long terme continuera à mettre l'accent sur la gouvernance et la gestion du secteur public. À compter de 2001-2002, un deuxième volet du programme de recherche portera sur des éléments précis dérivés des quatre thèmes de recherche que le conseil d'administration du CCG a établis et approuvés l'an dernier.

- Le premier thème porte sur le concept de la citoyenneté, et sur l'évolution des rapports entre les citoyens et l'État résultant de la mondialisation, du pluralisme des valeurs, de la diversité et des nouvelles attentes au sujet du rôle du gouvernement. Il permettra aussi d'étudier l'incidence des politiques et mécanismes de consultation publique et de participation des citoyens.

- Le deuxième thème porte sur les institutions démocratiques. Les chercheurs se pencheront, entre autres, sur les effets des technologies de l'information sur la gouvernance.

- Le troisième thème porte sur l'évolution du rôle du gouvernement, et plus précisément son rôle à une époque où le savoir primera.

- Le quatrième thème consiste en un exercice de prévision des réformes futures de la fonction publique. Il mettra l'accent sur le grand défi que représente la transformation de la fonction publique en organisation apprenante et mieux en mesure de servir à l'ère du savoir.

Le CCG évaluera les projets de recherche au cours de la période de planification pour en déterminer la qualité mais aussi pour déterminer s'ils contribuent à faire avancer l'état des connaissances visées par les quatre thèmes et s'ils peuvent aider la fonction publique canadienne à mieux prédire les tendances et à s'y adapter.

Recherche-action

Le CCG entreprend aussi des projets de recherche-action qui, à court terme, réunissent des praticiens, des universitaires et des experts pour aborder des questions cruciales pour les gestionnaires de la fonction publique. La première série de tables rondes de recherche-action, qui mettait l'accent sur la gestion horizontale, l'organisation apprenante, l'entente-cadre sur l'union sociale et la gestion du risque, a été menée à bien. Ces projets de recherche-action, dont l'objectif est d'offrir rapidement aux gestionnaires des outils à la fine pointe du savoir pouvant être mis en oeuvre dans leur milieu de travail, ont remporté un franc succès et de nombreux documents seront publiés sous peu.

Cependant, la véritable mesure du succès à long terme des tables rondes sera le degré d'application de leurs conclusions par les gestionnaires de la fonction publique. Au cours de la prochaine année, le CCG accordera la priorité à la diffusion à grande échelle des documents.

Fort du succès de la première série de tables rondes, le CCG en lancera une deuxième l'an prochain. Deux séries de même nature seront ainsi organisées au cours de la période de planification. Parallèlement, le CCG tentera de mieux intégrer les conclusions de la recherche-action aux cours, aux événements d'apprentissage et aux produits d'apprentissage en direct.

Apprentissage

L'un des principaux défis que doit relever la fonction publique alors qu'elle adapte son service au monde du savoir est celui de se distinguer par ses connaissances, son esprit novateur et sa créativité. Elle doit savoir tirer parti des idées, connaissances et théories nouvelles pour s'améliorer un peu plus tous les jours. Elle doit être reconnue pour son engagement envers ses membres, leurs connaissances, leur savoir-faire et leur créativité. Elle doit être à la fine pointe de la gestion et de l'administration publiques. Elle doit investir dans l'apprentissage continu. Bref, elle doit devenir une organisation apprenante.

Le conseil d'administration du CCG a souligné que le Centre doit déborder du cadre de son mandat de formation et de perfectionnement : il doit mener les efforts nécessaires pour créer une culture de l'apprentissage dans la fonction publique, remettre en question

les pratiques actuelles et promouvoir les pratiques exemplaires.

En appuyant les activités du Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement, le CCG s'emploiera à promouvoir une culture de l'apprentissage dans la fonction publique et à créer un milieu favorable à l'apprentissage continu.

Le CCG tentera de contribuer à l'avancement du dossier de l'éducation et de l'apprentissage permanents en répertoriant les pratiques exemplaires du Canada et d'autres pays, en rehaussant sa propre expertise et en s'assurant d'intégrer ses connaissances à toutes ses activités afin qu'elles reflètent ce qui se fait de mieux dans le domaine de l'éducation et de l'apprentissage permanents.

Leadership

Pour mieux servir à l'ère du savoir, dans un environnement où l'innovation et la créativité seront les gages du succès, les gestionnaires devront devenir de meilleurs leaders. Afin de les aider à perfectionner leurs compétences en leadership, le CCG continuera à privilégier des activités qui en feront un centre d'excellence en leadership et en développement du leadership dans la fonction publique, ainsi qu'un centre de référence sur les pratiques exemplaires dans ce domaine. Le CCG en viendra ainsi à être reconnu pour :

- son expertise en leadership et développement du leadership;
- sa connaissance des meilleurs produits, méthodes et services canadiens et étrangers contribuant au développement du leadership;
- la contribution qu'il apporte à l'avancement de l'état des connaissances dans ces domaines en établissant et en faisant connaître de nouvelles pratiques.

Activités internationales

Pour que le CCG puisse devenir un centre d'excellence de calibre international dans le domaine de la gouvernance, de la gestion publique, du leadership et de l'apprentissage, il doit être ouvert sur le monde et connaître les pratiques exemplaires dans ces domaines en favorisant la coopération et les échanges avec les acteurs du secteur public de partout dans le monde. Le CCG tente, par ses activités internationales :

- d'élargir les connaissances des gestionnaires de la fonction publique sur les dossiers d'intérêt mondial;
- de se tenir au courant des pratiques exemplaires dans le domaine de la gouvernance,

de l'administration publique, de la réforme du secteur public, de l'apprentissage et du développement du leadership;

- d'échanger idées et solutions avec des pays qui font face à des défis semblables;
- de fournir des services à l'appui du programme *Partenaires pour la coopération internationale*.

Au cours des trois prochaines années, le CCG continuera de développer son programme international. Il créera des liens avec des centres d'apprentissage du secteur public du monde entier tant pour comparer son propre rendement que pour créer un réseau d'échange d'information sur les pratiques exemplaires. Dans cet esprit, le CCG participera, en tant que délégué ou organisateur, à des conférences, des séminaires et des échanges de personnel. Ainsi, en 2001, le CCG et le Singapore Civil Service College coparraineront un séminaire où des spécialistes de la gestion publique de toutes les régions d'Asie discuteront des pratiques exemplaires en matière de recrutement, de maintien de l'effectif et d'apprentissage. Dans le cadre de son programme de recherche, le CCG mènera des études sur les pratiques exemplaires de grandes organisations apprenantes du secteur public d'autres pays. Le CCG aidera certains organismes homologues de l'étranger en les faisant bénéficier de son savoir-faire et en ouvrant certains de ses programmes d'apprentissage à des fonctionnaires d'autres pays. Le CCG se servira des connaissances acquises dans le cadre de ses activités internationales pour enrichir ses programmes d'apprentissage.

Le CCG assurera le leadership de différentes activités du programme *Partenaires pour la coopération internationale* et hébergera son secrétariat. Il fournira un forum pour la planification stratégique, offrira un service de courtage pour coordonner l'offre et la demande d'expertise, aidera à la conception et à la mise en œuvre des projets, offrira des programmes de formation adaptés aux besoins précis des projets de partenariat et élaborera des mécanismes permettant de consigner les leçons apprises dans le domaine de la coopération internationale et de les transmettre aux ministères, agences et organismes partenaires, ce qui renforcera la capacité du secteur public canadien.

Principaux engagements en matière de résultats

S'assurer que les Canadiens puissent compter sur des gestionnaires publics qui sauront les servir et servir le Canada en cette ère du savoir.

Résultats escomptés

Le CCG poursuivra le transfert de connaissances aux gestionnaires de la fonction publique par différents moyens, dont les cours magistraux, les événements d'apprentissage, l'apprentissage assisté par ordinateur et les publications.

Formation et apprentissage en salle de classe

Le CCG mettra à profit son expertise en développement du leadership pour devenir un centre d'excellence reconnu dans ce domaine auprès des gestionnaires de la fonction publique. Il veut aussi devenir un des grands fournisseurs de programmes de leadership en offrant une série intégrée de *cours de développement du leadership* qui seront adaptés aux différents besoins et contextes de travail des gestionnaires de la fonction publique.

Au cours de la période de planification, le CCG :

- tentera de devenir, en adaptant ses produits aux tendances nouvelles, le fournisseur de choix dans le domaine de la formation en leadership des gestionnaires de la fonction publique et aussi dans le domaine des programmes généraux de perfectionnement (c.-à-d. le *Programme de stagiaires en gestion*, le *Programme de développement de carrière* et le *Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs*);

- élargira la portée de ses cours de développement du leadership dans la fonction publique en multipliant ses produits pour mieux refléter la diversité des besoins et des contextes de travail des gestionnaires de la fonction publique;

- offrira des cours de formation et des services de développement du leadership à des organismes du secteur public autres que la fonction publique, pour autant que cette activité l'aidera à remplir sa mission, qui est d'appuyer l'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique du Canada, et qu'il pourra recouvrer tous ses coûts;

- prendra des mesures pour assurer la viabilité financière de ses cours de leadership et de développement du leadership.

Comme nous l'avons mentionné, le rythme du changement dans la fonction publique et la réalité démographique semblent indiquer que c'est chez les gestionnaires des niveaux inférieurs à la catégorie des cadres supérieurs que les besoins sont les plus pressants au cours de la période de planification. Suivant les directions de son conseil d'administration, le CCG entreprend une démarche progressive et systématique visant à élargir ses programmes en vue de lui permettre de servir les gestionnaires de tous les niveaux de la fonction publique.

À l'automne 2000, le CCG a créé le groupe Programmes d'administration publique, qui est chargé :

- de cerner les *exigences gouvernementales essentielles* qui s'appliquent à tous les *gestionnaires* de la fonction publique, peu importe le ministère ou le poste;

- de déterminer la nature des *connaissances que doivent posséder tous les gestionnaires* de la fonction publique, soit parce que l'employeur a le devoir de transmettre certains renseignements nécessaires à tous ses gestionnaires ou parce que les gestionnaires ont besoin d'information pour poser des gestes cohérents en tant que groupe;

- d'*élaborer une série de cours* qui pourrait être offerte aux gestionnaires de la fonction publique de toutes les régions du pays.

Une série de cours fondée sur les connaissances nécessaires à tous les gestionnaires est en voie d'élaboration. Le travail se poursuivra et le CCG offrira des cours aux gestionnaires intermédiaires tout au long de la période de planification en fonction des fonds disponibles.

Développement de carrière

Le CCG contribue à répondre aux besoins de l'ensemble du gouvernement, des ministères, des employés et des groupes fonctionnels en ce qui concerne le développement de carrière. À l'échelle gouvernementale, il offre le volet éducatif de programmes de perfectionnement en gestion comme le *Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS), le Programme cours et affectations de perfectionnement (CAP) et le Programme de stagiaires en gestion (PSG).*

Au cours de la période de planification, le CCG :

- tentera de demeurer le fournisseur de choix en matière de programmes gouvernementaux de développement de carrière. À mesure que s'accroîtra la participation au PSG, au CAP et au PPACS, le CCG mettra à jour et perfectionnera le volet éducatif de ces programmes afin de continuer à répondre aux besoins individuels et collectifs des participants, dans la mesure où les fonds seront disponibles;

- fera fructifier davantage l'investissement de la fonction publique dans le volet éducatif des programmes gouvernementaux de développement de carrière en rendant ce volet disponible à plus grande échelle dans la fonction publique sur une base de recouvrement entier des coûts;

- étudiera la possibilité de rejoindre l'ensemble du secteur public en donnant accès à Développement de carrière, son programme de leadership de six semaines pour les nouveaux cadres, aux gestionnaires des gouvernements provinciaux, territoriaux et municipaux, sur une base de recouvrement entier des coûts;

- contribuera plus activement à répondre aux besoins de développement communautaire des gestionnaires, en commençant par ceux des sous-ministres, des sous-ministres délégués et des sous-ministres adjoints. Le CCG a déjà commencé à offrir des services à ces collectivités par l'entremise de tables rondes à l'intention des sous-ministres. Moyennant la disponibilité des fonds nécessaires, ces activités prendront de l'ampleur. Un programme d'apprentissage et de perfectionnement calqué sur le PPACS sera élaboré pour les sous-ministres adjoints, en collaboration avec le Réseau du leadership, la Commission de la fonction publique du Canada et le Bureau du Conseil privé;

- travaillera avec d'autres groupes fonctionnels (p. ex., domaine des politiques, domaine scientifique), alors qu'ils identifient leurs besoins en matière d'apprentissage et de perfectionnement, afin d'évaluer plus justement et de mieux comprendre ces besoins et d'offrir conseils et appui en fonction des fonds disponibles.

Autoapprentissage et apprentissage assisté par ordinateur

Dans une organisation apprenante, l'apprentissage est une affaire de tous les instants et de tous les milieux, y compris le milieu de travail. L'un des plus grands obstacles à l'apprentissage est le temps qu'il faut y consacrer, car le temps est une denrée rare. Pour devenir des organisations apprenantes, les ministères doivent fournir aux gestionnaires le temps et les installations dont ils ont besoin pour apprendre au travail, pendant les

heures ouvrables. L'apprentissage doit être intégré à leurs fonctions.

Lorsque ces conditions sont réunies, l'apprentissage assisté par ordinateur peut devenir un outil précieux. Il peut permettre aux gestionnaires de prendre leur apprentissage en main, d'apprendre au moment et à l'endroit qui leur conviennent. L'apprentissage assisté par ordinateur n'est pas une question de distance mais de commodité. Il ne remplace pas l'apprentissage en salle de classe, il le complète.

Au cours des 12 derniers mois, le CCG a entrepris d'élaborer un programme d'apprentissage assisté par ordinateur à l'intention des gestionnaires de la fonction publique. Il a mis au point et à l'essai différents prototypes de programmes d'apprentissage en direct, il a mené un projet pilote de diffusion Web hebdomadaire, et met présentement à l'essai des cours en direct de deux types : cours d'autodidactes et cours donnés par des instructeurs.

Au cours de la période de planification, le CCG se fondera sur ces expériences pour :

- créer un mécanisme qui lui permettra de s'assurer que les produits d'*autoapprentissage en direct* conformes aux besoins et aux exigences de la fonction publique soient offerts dans les deux langues officielles aux gestionnaires de l'ensemble de la fonction publique, de façon économique;

- rendre sa propriété intellectuelle accessible à tous les gestionnaires de la fonction publique, peu importe où ils se trouvent, en fournissant un *soutien avant et après les cours offerts en salle de classe* et des *cours en direct donnés par des instructeurs,* en assurant la *diffusion en direct d'événements spéciaux* et en organisant des *forums de discussion en direct;*

- poursuivre la mise au point d'*outils informatiques de soutien à l'apprentissage* comme l'architecture d'apprentissage et le programme Coach en apprentissage, qui aident les participants à évaluer leurs propres besoins d'apprentissage et à établir un plan d'apprentissage personnalisé. Le Coach en apprentissage a le potentiel d'être un des points de mire de l'élaboration des plans d'apprentissage individuels. On continuera d'améliorer cet outil afin d'assurer son actualisation et sa pertinence.

Pour que le programme Gouvernement en direct soit mis en œuvre avec succès dans tous les ministères, le gouvernement devra s'assurer que les gestionnaires sont bien préparés et bien formés. Ce programme a autant à voir avec les gens et leurs habiletés qu'avec la technologie. Le CCG est disposé, sur demande et moyennant les fonds nécessaires, à se charger du dossier. Il concevrait et offrirait des cours aux gestionnaires pour les sensibiliser aux concepts et modèles de gouvernement électronique, et aux défis qu'ils posent dans le domaine du leadership et de la gestion du changement, en plus de

fournir un soutien à l'implantation des systèmes de prestation électronique des services gouvernementaux.

Événements d'apprentissage

Les événements d'apprentissage permettent aux gestionnaires de discuter ensemble, en temps réel, des dossiers de l'heure et des questions qui les intéressent. Ils se distinguent de la formation en salle de classe par leur organisation, leur structure et leur durée. Conçus en tenant compte de l'emploi du temps chargé des gestionnaires de la fonction publique, les événements d'apprentissage leur offrent un moyen de se rencontrer pour échanger idées et connaissances, et pour faire avancer l'état des connaissances dans un milieu d'apprentissage « juste à temps » qui rassemble souvent un grand nombre de leurs homologues. Les participants peuvent ainsi se renseigner rapidement sur les nouveaux dossiers ou sur des questions d'intérêt afin de pouvoir réagir rapidement.

Le succès remporté par les discussions informelles et les rencontres de la série thématique laisse entrevoir un avenir prometteur pour les événements d'apprentissage au CCG. Le défi consiste maintenant à en diversifier le contenu et la présentation, et à y ajouter des conférences, ateliers et tournées d'études afin de répondre à la gamme des besoins de tous les gestionnaires. Le CCG désire aussi en élargir la portée en les diffusant en direct grâce à la diffusion Web, à la vidéoconférence et à la télévision d'affaires. Le prestige rattaché aux événements d'apprentissage devrait permettre au CCG de renouveler sa relation avec ses clients et de jouer un rôle déterminant dans la transformation de la fonction publique en organisation apprenante.

Les résultats escomptés pour la période de planification sont les suivants :

- appuyer la création d'une culture de l'apprentissage au sein de la fonction publique et la transformation de la fonction publique en organisation apprenante en renforçant la compréhension qu'ont ses gestionnaires de l'apprentissage, de l'apprentissage continu, de l'innovation et de la gestion du savoir;

- créer et renforcer le sentiment d'appartenance et d'inclusivité des gestionnaires de la fonction publique au moyen d'échanges personnels;

- faire du CCG un organisme capable de saisir les occasions qui se présentent en prévoyant les tendances nouvelles, en y réagissant et en organisant des événements en temps réel qui permettent aux gestionnaires de faire le point sur les dossiers de l'heure;

- générer des revenus qui permettront d'appuyer les ministères, les groupes et les organismes, et qui les aideront à devenir des organisations apprenantes et à utiliser les produits et outils du CCG.

Activités connexes

Afin de contribuer à l'atteinte des résultats escomptés, le CCG :

- élargira et renforcera son infrastructure de gestion de l'information et de technologies de l'information pour qu'elle serve de fondement solide et stable aux programmes et aux activités d'apprentissage assisté par ordinateur. Il s'agira, entre autres, de moderniser le système de gestion de l'information et de simplifier le processus d'inscription et de facturation afin d'offrir un meilleur service à la clientèle et d'en faciliter l'accès aux participants;

- continuera à élargir la portée de ses programmes et services offerts aux gestionnaires de la fonction publique de toutes les régions du pays;

- apprendra à gérer son personnel et ses activités comme une organisation apprenante modèle;

- mettra en œuvre les recommandations contenues dans le rapport d'une étude qu'il a commandée, intitulé *Rapport: Évaluation de la gestion financière: Centre canadien de gestion* afin de renforcer ses systèmes de gestion financière et en particulier de simplifier les activités de paie et de revenu, d'élaborer un modèle financier pluriannuel et de perfectionner le modèle d'établissement des coûts;

- entreprendra le deuxième examen quinquennal de ses activités et de son organisation, conformément à l'article 19(3) de la *Loi sur le Centre canadien de gestion*.

Section IV : Initiatives conjointes

4.1 Initiatives horizontales

Sans objet

4.2 Initiatives conjointes

Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement

Le conseil d'administration du CCG a souligné que le Centre doit déborder du cadre de son mandat de formation et de perfectionnement : il doit mener la création d'une culture de l'apprentissage à la fonction publique, remettre en question les pratiques actuelles et en proposer de meilleures.

C'est dans cet esprit que le CCG continuera à assurer la participation des sous-ministres et des sous-ministres délégués au Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement. Ce comité, dirigé par la présidente du CCG, vise la promotion d'une culture de l'apprentissage dans la fonction publique et une meilleure coordination des activités d'apprentissage et de perfectionnement dans l'ensemble de la fonction publique, ainsi qu'à aider le greffier du Conseil privé et les sous-ministres à élaborer un programme de formation pour la fonction publique. Au cours de la prochaine année, les membres du comité étudieront la possibilité de créer un réseau de directeurs d'instituts de formation de la fonction publique fédérale.

Initiative conjointe	Principaux engagements en matière de résultats	Partenaires	Fonds affectés par les partenaires (en millions de $)	Résultats escomptés
Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement	Mener la création d'une culture de l'apprentissage dans la fonction publique et aider celle-ci à se transformer en organisation apprenante	Leader : CCG 15 ministères et organismes gouvernementaux	0,65 Contributions en nature	Coordonner la mise en œuvre des 44 recommandations du rapport *Sur la voie de l'avenir* Surveiller le rendement des ministères et du système dans son ensemble, et faire rapport

Partenaires pour la coopération internationale

Le CCG participe au programme *Partenaires pour la coopération internationale* qui regroupe plus de 40 ministères et organismes, tribunaux et institutions parlementaires du gouvernement du Canada. Cette initiative conjointe, qui a pour but d'aider d'autres pays à renforcer la capacité de leur fonction publique, est un guichet unique offrant l'expertise du secteur public canadien.

Dans l'arène internationale, la fonction publique du Canada est reconnue comme l'une des meilleures au monde. Au fil des ans, l'ensemble de notre secteur public a aussi acquis des compétences uniques en raison de son expérience de la gouvernance d'une démocratie fédérale, bilingue et multiculturelle, diversifiée sur le plan géographique et comptant deux systèmes juridiques. Aux yeux de nombreux pays, l'expertise de notre secteur public se distingue non seulement par les connaissances et les systèmes, mais par leur mode d'application ainsi que par les valeurs sociales qui sous-tendent nos systèmes

d'administration publique. Différents ministères et organismes fédéraux ont entrepris des activités visant à faciliter le transfert d'expertise vers les nombreux pays intéressés et la création, en avril 2000, du programme *Partenaires pour la coopération internationale* en a amélioré l'efficacité.

Le programme regroupe en un seul endroit l'expertise de divers organismes du secteur public, permet aux organismes fédéraux de planifier ensemble leurs stratégies internationales, dirige des projets de gouvernance et d'administration publique dans d'autres pays, et diffuse les connaissances acquises auprès des organismes partenaires.

Initiative conjointe	**Principaux engagements en matière de résultats**	**Partenaires**	**Fonds affectés par les partenaires (en millions de $)**	**Résultats escomptés**
Partenaires pour la coopération internationale	Renforcer la capacité des organismes du secteur public d'autres pays en les faisant bénéficier de l'expertise canadienne Faire connaître les institutions publiques fédérales dans le monde entier	Leader : CCG 42 ministères, organismes, tribunaux et institutions parlemen-taires du Canada	4	Accès amélioré à l'expertise du secteur public fédéral Capacité accrue des organismes fédéraux au chapitre de l'organisation de projets de coopération internationale Création de systèmes permettant de diffuser de l'information sur les activités d'apprentissage et les pratiques exemplaires internationales

Section V : Renseignements financiers

Tableau 5.1 : Sommaire des paiements de transfert

(en milliers de dollars)	Prévisions de dépenses 2000-2001	**Dépenses prévues 2001-2002**	Dépenses prévues 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004
Subventions	0	**0**	0	0
Contributions	175,0	**175,0**	175,0	175,0
Autres paiements de transfert	0	**0**	0	0
Total	175,0	**175,0**	175,0	175,0

Tableau 5.2 : Source des recettes disponibles et des recettes non disponibles

(en milliers de dollars)	Prévisions de recettes 2000-2001	**Recettes prévues 2001-2002**	Recettes prévues 2002-2003	Recettes prévues 2003-2004
Recettes disponibles aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques				
Services de gestion de projets	12,0	**100,0**	100,0	100,0
Produits et services d'apprentissage	5 751,0	**6 415,0**	6 414,0	6 013,0
Administration de la location de salles	37,0	**28,0**	29,0	30,0
Total	5 800,0	**6 543,0**	6 543,0	6 143,0
Total Recettes non disponibles	s/o	**s/o**	s/o	s/o

Tableau 5.3 : Coût net du programme pour l'année budgétaire

(en milliers de dollars)	CCG
Dépenses prévues (Budget principal des dépenses)	20 125,0
Plus : Services reçus sans frais	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	1 285,4
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT	534,5
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada	0
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par le ministère de la Justice Canada	0
	1 819,9
Moins : Recettes disponibles aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques	6 543,0
Coût net du programme pour 2001-2002	**15 401,9**